

13. *Рубинштейн С. Л.* Основы общей психологии. СПб.: ПИТЕР, 2002.
14. *Теплов Б. М.* Психология и психофизиология индивидуальных различий: избр. психол. тр. / Под ред. М. Г. Ярошевского. М.; Воронеж: Изд-во Моск. психол.-соц. ин-та; МОДЭК, 2004.
15. *Тоффлер Элвин.* Шок будущего / Пер. с англ.: Е. Руднева и др. М.: АСТ, 2001.
16. *Узнадзе Д. Н.* Психология установки. СПб.: Питер, 2001.
17. *Узнадзе Д. Н.* Теория установки. М.; Воронеж: Ин-т практ. психологии; МОДЭК, 1997.
18. *Холл К.С., Линдсей Г.* Теории личности / Пер. Гриншпун И.Б. Самара: Изд-во Самар. гос. ун-та, 2004.
19. *Ядов В. А.* Стратегия социологического исследования: Описание, объяснение, понимание социальной реальности: Учебник. М.; Добросвет: Книжный дом «Университет», 1998.
20. F. Hérán, «Trouver a qui parier: ie sexe et l'âge de nos interlocuteurs», in collectif. Données sociales 1990, insee, 1991;
21. M. Forsé, «Les réseaux de sociabilité: un état des lieux», ./Année sociologique, n°41, 1991.
22. C. Bidart, L'Amitié, un lien social, La Découverte, 1997.

*А.С. Машкова*

## **АСЦЕССМЕНТ-ТЕХНОЛОГИЯ КАК МЕТОД ОЦЕНКИ И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА**

Опыт показывает, что лица, у которых к данному моменту не сформировался достаточный уровень способностей к определенной деятельности, не только значительно дольше других и с большими трудностями овладевают этой деятельностью, но и работают хуже других: чаще допускают ошибки и просчеты, являются виновниками аварий и в целом обладают меньшей надежностью в работе. Возникает вопрос: целесообразно ли подбирать людей для работы, не считаясь с их индивидуально-психологическими особенностями, целесообразно ли тратить силы, время и средства на обучение людей, отдача которых впоследствии будет минимальной?

Особенно остро этот вопрос стоит в отношении тех видов профессий, в которых даже небольшая ошибка, обусловленная психическими особенностями работника – неустойчивостью внимания, неумением быстро сориентироваться в обстановке и принять решение и т.д., – может привести к серьезным последствиям.

Для того чтобы этого не произошло, необходимо очень ответственно подходить к профессиональному<sup>1</sup> и психологическому<sup>2</sup> отбору новых сотрудников, выбору методов диагностики, направленных как на исследование индивидуально-психологических особенностей кандидата, так и на оценку его профессионально важных качеств.

Одной из наиболее сложных задач разработки системы психологического отбора является определение методических приемов изучения, оценки профессиональных и индивидуальных особенностей людей. Существуют два принципиально различных методических подхода к решению этой задачи:

- первый подход базируется на использовании приемов, основанных на имитации отдельных рабочих действий, трудовых задач или всей деятельности в целом;

- второй подход предусматривает применение методов исследования отдельных психологических особенностей человека, необходимых для выполнения той или иной деятельности; в данном случае *ведущее место* продолжает занимать *метод тестов*.

Остановимся подробнее на особенностях методов диагностики профессионально важных качеств, в которых *первую группу методов* занимают интервью, интеллектуальные тесты, тесты достижений и личностные тесты, которые недостаточно эффективны, но часто применяются на практике для оценки кандидатов.

Безусловно, идеального инструмента для оценки персонала пока еще не существует, и любой метод имеет свою погрешность. Так, отсеивая людей с низкими результатами тестирования, работодатели отсеивают определенный процент соискателей, которые могли бы работать достаточно эффективно. И наоборот, среди тех, кто успешно прошел тестирование, могут оказаться люди с невысоким потенциалом, хотя тестирование в целом дает достаточно объективные результаты, тем более, если оно идет совместно с

---

<sup>1</sup> *Профессиональный отбор* [5, 7] это процесс практического выделения из имеющихся кандидатов тех, которые способны в данных условиях обеспечивать наиболее эффективное выполнение возложенных на них задач.

<sup>2</sup> *Психологический отбор* [2,3] направлен на определение состояния, степени развития совокупности психологических качеств личности, которые определяются требованиями конкретных профессий или специальностей и способствуют успешному их освоению и последующей эффективной рабочей деятельности.

другими процедурами оценки, о которых мы поговорим позднее. А сейчас рассмотрим плюсы и минусы тестирования:

*Плюсы:*

- использование тестов достаточно удобно в силу высокого уровня их методической разработанности;
- высокий уровень стандартизованности тестовых методик снижает зависимость эффективности процесса сбора первичных диагностических данных от квалификации и личности исследователя.

*Минусы:*

- жесткая заданность конструкции и содержания тестов не позволяет гибко учитывать требования должностных позиций, спектр которых весьма широк, а состав довольно сильно меняется от одной должностной позиции к другой;
- недостаточная репрезентативность теста для области требований определенной должностной позиции.

Тем не менее, на практике личностные тесты широко используются. Оправданность их использования определяется тем, насколько тщательно выполнен предварительный анализ деятельности и обоснован выбор профессионально важных качеств, диагностируемых с помощью теста.

В России к числу широко используемых можно отнести следующие тесты.

*Тесты интеллекта:*

- тесты невербального интеллекта CET–2 и CET–3 Р.Кеттелла;
- тест структуры интеллекта IST Р. Амтхауэра;
- тест Айзенка (определения коэффициента интеллекта);

*Многофакторные личностные опросники:*

- тест 16 PF Р. Кеттелла;
- опросник структуры темперамента (ОСТ) В.М. Русалова;
- Миннесотский многопрофильный личностный опросник (MMPI);

- Краткий ориентировочный опросник (КОТ);
- тест Прогрессивные матрицы Равена.
- Калифорнийский личностный опросник<sup>3</sup> (CPI), включающий в себя 18 шкал оценки;
- Фрайбургский личностный опросник (две модификации – FPI и FPI - R)).

*Вторая группа методов* – это суждения коллег, биографические методы и ассессмент-технология. Данные методы имеют общую черту, а именно потенциально высокую прогностичность.

1. *Биографические методы* в России практически неизвестны и на практике применяются достаточно редко (единственное исключение – метод каузометрии А.А. Кроника).

2. *Метод суждений коллег* в России применялся и применяется чрезвычайно широко. Основная идея метода заключается в том, что коллеги, хорошо знающие кандидата на должность, оценивают его с точки зрения соответствия требованиям вакантной должностной позиции. Этот метод может быть использован только при внутреннем рекрутировании. Трудности данного метода заключаются в невозможности его использования в ситуациях конфликта и при напряженных отношениях между сотрудниками организации.

3. *Ассессмент* как комплексная технология оценки (далее *ассессмент-технология*), включающая в себя взаимно согласованные методы, в России успешно распространяется только в последние годы.

4. *Ситуативные методы* очень редко применяются изолированно от других методов, и на практике используются в какой-либо комбинации. Обычно эти методы входят, как составная часть, в структуру ассессмент-технологии.

Для того чтобы правильно и верно подобрать необходимую методику для оценки кандидата путем тестирования, необходимо использовать показатель эффективности диагностических методик – коэффициент валидности, определяемый через корреляцию диагностических оценок и значений какого-либо критерия профессиональной успешности. В табл. 1 приведены сводные данные о валидности различных групп диагностических методов [4, 6].

---

<sup>3</sup> Опросник имеет свои недостатки относительно оценки соискателей, так как направлен на изучение психологических качеств личности, существенных для управленческой деятельности, то есть ограничен для определенного круга кандидатов.

Таблица 1

Валидность различных диагностических методов (по [4, 6])

Метод	Валидность	
	min	max
Интервью	0,00	0,25
Тесты достижений	0,010	0,20
Тесты интеллекта	0,20	0,30
Личностные тесты	0,20	0,40
Ситуативные методы	0,20	0,30
Суждения коллег	0,30	0,50
Биографические методы	0,40	0,70
Ассессмент-технология	0,40	0,75

На рис. 1 показана зависимость эффективности отбора от валидности методики и жесткости отбора (квоты селекции), то есть чем более валидна методика и чем больше кандидатов на каждую вакансию мы имеем при отборе, тем большим будет процент успешно работающих среди принятых на работу.

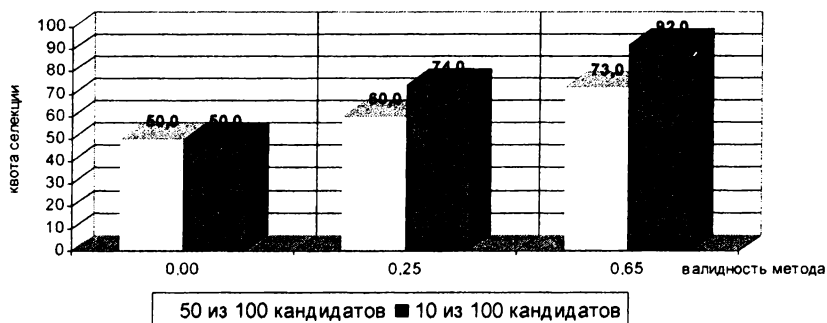


Рис. 1. Эффективность метода отбора с помощью различных по валидности методик для базисной квоты 50%

В настоящее время цель кадровой работы практически любого предприятия заключается в формировании работоспособного и конкурентоспособного персонала, от которого зависит успех выполнения принимаемых решений и функционирование всех подразделений предприятия [8]. Однако, не имея представления о профессиональных и личностных качествах работников, невозможно осуществлять управление персоналом, поэтому оценка персонала – одна из важнейших функций управления им и привлечения новых квалифицированных работников.

Цели оценки могут быть разными: при приеме на работу – установить, обладает ли претендент на определенную должность требуемыми для эффективной работы качествами; при профессионально-квалификационном продвижении – выяснить, насколько работник подготовлен к карьерному росту; при реорганизации, реструктуризации предприятия – определить возможности сотрудников работать в новых условиях, выявить более эффективных и способных к адаптации; при обучении – оценить уровень профессиональной компетенции отобранных лиц, определить необходимые для них знания и навыки, направления, по которым должно идти их обучение и развитие.

В настоящее время в России оценка персонала – недостаточно разработанное направление деятельности администрации как в теоретическом, так и в практическом плане. Существующие методики оценки ориентированы, в основном, на конкретную категорию работников или определенный тип предприятия.

Особую важность для любого предприятия и любой организации представляет оценка конкурентоспособности руководящих работников. В то же время это наиболее сложная оценка, поскольку управленческие кадры требуют особых личностных качеств и организаторских способностей. В этой связи заслуживает внимания, наряду с традиционными тестами личностных и профессиональных способностей, биографическими анкетами и традиционной формой беседы с претендентами на предприятиях, ассессмент-технология. Это действенный инструмент для отбора претендентов на различные должности, в том числе и управленческие. Ассессмент-технология служит также методической основой для выявления и расширения потенциала сотрудников и управленческих кадров на предприятии.

Что же такое ассессмент-технология? Ассессмент-технология – это специально организованная процедура оценки деловых качеств

работников, включающая в себя различные методы (деловые игры, тесты, интервью), дополняющие друг друга. Центр оценки позволяет определить также наличие лидерских характеристик у его участников, навыков взаимодействия в команде, умения оперативно действовать в нестандартных ситуациях.

Ассесмент-технология признана одной из самых точных и надежных методов оценки во многом благодаря тому, что каждая из входящих в её состав процедур повышает достоверность конечного результата. Кроме того, при определении качеств сотрудников учитываются проявленные поведенческие факторы, соответствующие тому или иному уровню компетенций.

В практике применения ассесмент-технологии нет стереотипной, единой, ярко выраженной модели, но имеется множество различных вариаций, которые зависят от специфики фирм [9, 10, 11]. В ходе оценки выполняются упражнения, моделирующие моменты деятельности оцениваемого, в которых проявляются имеющиеся профессионально значимые качества.

Ассесмент-технология имеет следующие преимущества, подтвержденные многочисленными исследованиями:

- научное обоснование методического подхода;
- возможность перепроверки результатов;
- открытость (гласность) метода;
- ориентация на требования к профилю;
- достаточно высокая степень соблюдения трех основных методических критериев: надежности, объективности, широкой применимости – и при этом существование таких критериев, которые открывают определенные перспективы для всех участников.

Оценка персонала помогает реализовать три основных цели управления персоналом:

- 1) подбор персонала (оценка при приеме на работу для определения их соответствия требованиям должности);
- 2) развитие персонала (диагностика потребностей в обучении и развитии, создание индивидуальных программ развития, побуждение персонала к саморазвитию);
- 3) оптимизацию управления персоналом (горизонтальная, вертикальная ротация, а также формирование кадрового резерва).

Успешность ассесмент-технологии, прежде всего, заключается в правильно разработанной модели компетенций и невозможности

фальсификации результатов, в его многоплановости и сочетании широких возможностей для раскрытия потенциала каждого участника с точными методами оценки (тесты).

Задачи *модели компетенций* заключаются:

- в анализе содержания конкретной деятельности, и выделении факторов её успеха;
- в создании упражнений, деловых игр, подбора вопросов итогового интервью для максимально точной оценки выбранных компетенций;
- в составлении профиля участников в соответствии с выбранной моделью компетенций с указанием сильных и слабых сторон кандидата, претендующего на соответствующую должность.

Все компетенции можно разделить на три класса:

- 1) познавательные качества (принятие решений, системное мышление, перспективное мышление, планирование);
- 2) качества, связанные с осуществлением деятельности (настойчивость в достижении цели, мотивация успеха, постановка целей);
- 3) коммуникативные качества (влияние, мотивация подчиненных, способность к командной работе).

На рис. 2 представлен механизм технологии оценки персонала [1].

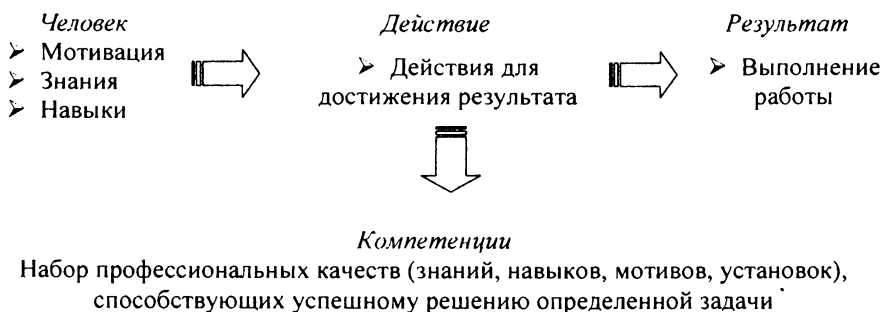


Рис. 2. Механизм оценки сотрудника

Для того чтобы данные, полученные в ходе оценки персонала, могли быть использованы в дальнейшем, необходимо обеспечить их соответствие определенным параметрам, а именно:



- точность – соответствие оцениваемым параметрам;
- объективность – независимость от ситуации и эксперта;
- прогностичность – возможность предсказать поведение человека в будущем;
- польза для руководства компании – возможность использования результатов оценки для принятия дальнейших кадровых решений;
- польза для участников – возможность использовать результаты оценки для саморазвития.

На сегодняшний день ассесмент-технология признана наиболее валидным инструментом оценки персонала. В то же время ассесмент-технология не просто позволяет руководителям принимать грамотные управленческие решения и планировать систему развития и обучения для своих подчиненных, но и дает возможность её участникам выработать личностные и профессиональные приоритеты, развить способность к самооценке и самокоррекции.

Приблизительный перечень оценочных процедур:

- интервью;
- психологическое тестирование (тесты на IQ, память, внимание, нормативные тесты-опросники);
- профессиональные тесты (ситуационно-поведенческие тесты);
- индивидуальные упражнения;
- групповые упражнения;
- ролевые игры;
- анализ результатов;
- составление итогового отчета по результатам оценки, выдача рекомендаций.

Процесс развития и подбора персонала должен быть целенаправленным. Он не должен происходить хаотически, так как это будет пустой тратой времени и финансовых средств.

*Трудности проведения ассесмент-технологии.*

Для успешного проведения ассесмент-технологии большое значение имеет предварительная подготовка проверяющих. В основном роль наблюдателя, как при отборе персонала, так и при проведении развивающей ассесмент-технологии, могут выполнять обученные сотрудники предприятия.

При недостаточной обученности наблюдателей итогом будет ненадежность внутренних консультантов и весь результат окажется сомнительным.

К классическим ошибкам наблюдателей относят [8]:

- *эффект «ослепления»* возникает, когда впечатление от отдельных моментов перекрывает другие имеющиеся у проверяемого способности и признаки;

- *симпатии/антипатии* образуются на основе собственного опыта и отношений проверяющего, что может как позитивно, так и негативно влиять на результаты оцениваемого, но для руководства компании данные ошибки наблюдателя всегда несут отрицательный эффект;

- *проекция* – перенос собственного образа действия или потребностей на претендента;

- *предубежденность* – поверхностное или слишком обобщенное наблюдение, приводящее к поспешной оценке;

- *собственная личностная теория* – субъективные воззрения и оценки поведения людей;

- *тенденциозная оценка* – предвзято установленный очень мягкий или строгий критерий оценки.

Ошибки в оценках частично переходят одна в другую и должны выявляться с помощью примеров. Лишь так можно избежать неверных решений и при этом осуществлять объективное подведение итогов. Особенно помогают при этом инсценировки как можно большего числа туров. Крайние различия в оценке, неуверенность, дифференцированные представления о необходимых выявленных признаках, как и о профиле требований, могут потом обсуждаться, исследуются их возможные причины, и затем упорядочиваются общие основные оценки.

Итогом оценки становится общее заключение наблюдателей и консультантов по каждому участнику ассессмент-технологии. Дается описание слабых и сильных сторон участника, предположения по развитию его качеств и отработке навыков, рекомендации по поводу ротации или найма работника.

Применять ассессмент-технологии целесообразно на российских предприятиях различного профиля, особенно в отношении управленческих кадров, так как данная технология имеет ряд преимуществ перед другими и наряду с профессионально-квалификационными аспектами дает представление о

психофизиологических качествах сотрудников и их управленческом поведении, отношениях внутри коллектива.

Развитие персонала – один из основных факторов, которые сказываются на эффективности компании. Известно, что каждая компания обладает следующими основными видами ресурсов: материальными, человеческими и финансовыми. На наш взгляд, ведущая роль в этой цепочке принадлежит человеческим ресурсам. Ведь именно уровень подготовки и профессионализма персонала компании обеспечивает рациональное использование всех остальных видов ресурсов, а также само их наличие у компании.

Таким образом, из-за неправильного подбора сотрудников (неэффективный поиск новых кандидатов, неправильно подобранные методики для тестирования и т. д.) компания теряет не только время и силы, затрачиваемые на каждого кандидата, который не подходит по каким-либо показателям на данную должность, но несет и финансовые потери, связанные с приемом работников, не соответствующих требованиям вакантной должности. В результате этого компания вынуждена увольнять данных работников, тем самым увеличивая коэффициент текучести кадров, и терять кандидатов, которые не пришли работать в компанию в связи с тем, что данную должность занимал «неподходящий сотрудник».

В результате вышесказанного менеджерам по персоналу, психологам–диагностам необходимо продумать критерии эффективности системы поиска новых сотрудников и саму процедуру оценки кандидатов, которая зависит не только от используемых методов, но и от количества кандидатов, проходящих психологический отбор. Соблюдение данных условий поможет эффективно оценить профессионально важные качества и личностные особенности кандидата.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бадаева С. Г., Дашкевич О. В. Способ оценки успешности сотрудников // Справочник по управлению персоналом. 2005. №2. С. 35-40.
2. Бодров В. А. Проблемы профессионального психологического отбора // Психологический журнал. 1985. Т.6, №2. С. 85-94.
3. Майзель Н. И., Небылицин В. Д., Теплов Б. М. Психологические вопросы отбора // Инженерная психология. / Под ред. А.А. Леонтьева, В.П. Зинченко, Д.Ю. Панова. М.: Изд-во МГУ, 1964. С. 387-396.

4. *Маничев С. А.* Методы диагностики профессионально важных качеств менеджеров // Психология менеджмента / Под. ред. Г.С. Никифорова. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2000. С. 243-280.
5. *Марищук В. Л.* Критерии профессиональной пригодности в отборе // Методология исследований по инженерной психологии и психологии труда. Ч. 1. Л.: Изд-во ЛГУ, 1974. С. 100-111.
6. Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов / Сост. и общая редакция Л. В. Винокурова. СПб.: Питер, 2001 (Серия «Хрестоматия по психологии»). С. 122-123.
7. *Толчек В. А.* Проблемы современной психологии труда: Учебное пособие. М.: Изд-во РАГС при Президенте РФ, 2000. С. 78-85.
8. *Цыганкова И. В.* Современные подходы к оценке персонала // Труд за рубежом. М., 2002. 2 (54). С. 74-82.
9. *Becker M.* Personalentwicklung. Bildung, Forderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Stuttgart: Schaeffer – Poeschel, 2. Auflage, 1999. S. 296 ff.
10. *Durnwalder K.* Assessment – Center. Leitfaden fuer Personalentwicklung. Wien: Carl Hanser Verlag, 2001. 286 S.
11. *Keim H.* Neue Methode der betrieblichen und beruflichen Weiterbildung// Die Verantwortung der betrieblichen Weiterbildung. Bielefeld, 1992. S.78 ff.

*Е.В. Быстрова, Е. А. Воннерук*

## **ИССЛЕДОВАНИЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ НАРУЖНОЙ РЕКЛАМЫ**

Наружная реклама является одним из наиболее доступных для потребителя видов рекламы. Она обладает определенной психологической спецификой, которую следует учитывать при планировании и проведении рекламных кампаний. Психологическая структура восприятия наружной рекламы человеком характеризуется целым рядом признаков, определяющих принципы выбора мест установки рекламных щитов, их оформления и пр.

При этом в настоящее время основным критерием психологической эффективности обычно является мнение автора разработки. Такой подход основан на предугадывании и поэтому не всегда продуктивен на практике. Так, например, многие эффективные в прессе оригинальные разработки (шрифты, логотипы и др.) часто проигрывают в наружной, например, щитовой рекламе.

В социальной психологии существует две интерпретации понятия «эффективность». В первом случае под эффективностью понимают достижение человеком или группой лиц поставленной цели, то есть продуктивность деятельности. Во втором – их внутреннюю удовлетворенность этой деятельностью. В рекламе данная